

# – Pymes que cuidan

Políticas y prácticas de cuidado  
en pequeñas y medianas empresas  
de Argentina

## **Dirección editorial**

### **Martín Giménez Rébora**

Gerente de Movilización de Recursos UNICEF

### **Natalia Gherardi**

Directora Ejecutiva ELA

Coordinación general: **Delfina Schenone Sienna** y **Gisela Dohm**.

Coordinación de contenidos: **Pablo Ferreyra**

Autoría: **Mariana Massaccesi**

Revisión general y supervisión de contenidos: **Carolina Aulicino, Mercedes Eisele, Dolores Cereseto** y **Erika Solorzano (UNICEF)**.

Este documento fue elaborado en el marco del programa “Incidencia para la transformación de políticas de cuidado en el sector público, privado y la comunidad en general, para generar un impacto positivo en los derechos de niños, niñas y adolescentes”, desarrollado de manera conjunta entre el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) y UNICEF Argentina entre 2020 y 2021.

Diseño y diagramación: Florencia Zamorano

Cita sugerida: ELA & UNICEF (2021). Pymes que cuidan: Políticas y prácticas de cuidado en pequeñas y medianas empresas de Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)

buenosaires@unicef.org / [www.unicef.org.ar](http://www.unicef.org.ar)

Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA)

[ela@ela.org.ar](mailto:ela@ela.org.ar) / [www.ela.org.ar](http://www.ela.org.ar)

# PYMES QUE CUIDAN

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción .....	4
2. Apuntes metodológicos .....	7
3. Estado de situación del cuidado en Argentina .....	10
a. El derecho a cuidar, a ser cuidado, y al autocuidado .....	12
b. El derecho al cuidado en las empresas .....	13
c. La crisis del cuidado y la irrupción de la COVID-19 en Argentina .....	13
d. El cuidado como una decisión estratégica .....	14
4. Políticas y prácticas de cuidado en las pymes: .....	15
a. La cultura organizacional de las pymes y su impacto en las políticas y prácticas de cuidado Compromiso con la igualdad de género y el desarrollo infantil en las pymes .....	16 17
b. Prácticas de conciliación familia - trabajo .....	19
c. Impacto del COVID-19 en las políticas y prácticas de cuidado de las pymes .....	29
5. Principales obstáculos y desafíos para avanzar en el derecho al cuidado en las pymes .....	30
6. Beneficios de incorporar prácticas de cuidado y corresponsabilidad en las pymes .....	34
7. Hacia una cultura de cuidado en las pymes: recomendaciones	36
8. Conclusiones .....	39
9. Bibliografía y referencias .....	42
10. Anexo .....	45



# 1. INTRODUCCIÓN

El cuidado de las personas es una responsabilidad social compartida que involucra acciones, prácticas y políticas de distintos actores: las familias, el Estado, el mercado, las empresas, los sindicatos y las organizaciones comunitarias. Desde **UNICEF** y **ELA** llevamos adelante investigaciones y trabajo de incidencia con distintos actores porque consideramos que es necesario una estrategia integral para poder transformar las políticas de cuidado desde una perspectiva de género, niñez y con un enfoque de derechos.

Con el objetivo de impulsar, desarrollar y consolidar la agenda de cuidados en el sector privado se creó la iniciativa Empresas que Cuidan, que llevan adelante ambas organizaciones, que busca promover, ampliar y mejorar las políticas de cuidado en las empresas para favorecer la conciliación entre la vida laboral y familiar de las personas que integran las organizaciones, dinamizando mejoras en la calidad de vida de los/las trabajadores/as y sus familias.

**Las empresas tienen la oportunidad de generar políticas para aliviar las tensiones que se producen en sus colaboradores en la conciliación del trabajo con las tareas de cuidado, como también de promover políticas para evitar que estas tareas recaigan de manera desproporcionada en las mujeres, y así reducir las desigualdades de género.**

En el caso particular de las pymes, investigaciones previas resaltan la importancia de profundizar sobre sus especificidades a la hora de diseñar e implementar políticas de cuidado. En un estudio cuantitativo con más de 700 empresas (en su gran mayoría pymes), desarrollado por UNICEF en el año 2019 se plantea que dentro del perfil de empresas en las que no hay presencia de mujeres, 9 de cada 10 (93%) son empresas pequeñas, y la totalidad son de capital nacional<sup>1</sup>.

En el marco de dicho estudio se halló que existe un escaso desarrollo de políticas y prácticas corporativas específicas dirigidas a promover la conciliación de la vida laboral y la vida familiar, y la coparentalidad más allá de lo establecido por las leyes laborales.

Además, indica que existe una relación entre el tamaño de la empresa y la presencia de mujeres en puestos jerárquicos. Las empresas más grandes (más de 100 empleados) son las que tienen mayor porcentaje de mujeres que ocupan puestos de alto rango. En las empresas pequeñas, un 56% tiene al menos una mujer en algún puesto de responsabilidad; entre las empresas medianas esa proporción es del 78% y en las empresas grandes, casi 9 de cada 10 tienen al menos una mujer en un puesto jerárquico (UNICEF, 2019).

**Teniendo en cuenta estos antecedentes, la presente investigación sistematiza prácticas y experiencias para promover la conciliación de la vida laboral - familiar y la corresponsabilidad en las pymes, con el fin de ahondar en las realidades específicas, en los avances y obstáculos que tiene este sector clave de nuestra economía para avanzar en una agenda de cuidado.**

<sup>1</sup> UNICEF (2019): Sector privado y los derechos de niñas, niños y adolescentes en la Argentina. Estudio cuantitativo sobre prácticas y políticas de las empresas en el país. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/informes/linea-de-base-2019>

El informe se organiza en 6 partes: luego de esta introducción se realizan algunos apuntes metodológicos sobre el estudio y se presenta brevemente el estado de situación de las políticas de cuidado en Argentina, considerando el derecho al cuidado en la normativa nacional y en el ámbito empresarial, así como también se describe la crisis del cuidado y los impactos de la irrupción de la COVID-19 en Argentina y el cuidado como una decisión estratégica, que muestra los múltiples retornos positivos que tiene invertir en políticas de cuidado. A continuación, se presentan los principales hallazgos del relevamiento realizado destacando aspectos de la cultura organizacional y su impacto en las políticas y prácticas de cuidado, el compromiso del sector con la igualdad de género y el desarrollo infantil, y las estrategias desarrolladas para la articulación de las responsabilidades familiares y laborales. El documento describe los principales obstáculos y desafíos identificados para avanzar con el derecho al cuidado en las pymes y los beneficios que implica la incorporación de tales prácticas, tanto para las personas trabajadoras como para la gestión de la propia organización. Finalmente, el documento sintetiza las principales recomendaciones que surgen del relevamiento.



## 2. APUNTES METODOLÓGICOS



Esta investigación tiene como objetivo ofrecer una primera aproximación a las políticas y prácticas de cuidado en pymes argentinas, particularmente del Área Metropolitana de Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

Se busca, por un lado, contribuir en la identificación de los principales obstáculos y desafíos para avanzar en la agenda del derecho al cuidado en las pymes; y por otro lado, visibilizar buenas prácticas que puedan servir de aprendizaje y faciliten el rol de cuidadores de trabajadores/as de las pymes de Argentina, a la vez que ofrecer recomendaciones para avanzar en este sentido.

Para relevar la información se trabajó con entrevistas semiestructuradas tendientes a obtener información cualitativa<sup>2</sup> y conocer cuál es la visión desde la cual se abordan las prácticas de cuidado, corresponsabilidad y conciliación familiar y laboral en las pymes.

En la investigación participaron personas a cargo de la dirección y/o gestión de la empresa y/o responsables de recursos humanos de 21 pymes y 4 organizaciones intermedias que nuclean empresas con representación en el Área Metropolitana de Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

La selección de las empresas participantes se realizó contemplando la presencia de distintos sectores de la economía y ramas de actividad, así como de diversidad en la cantidad de personal, para lograr una mayor representatividad de las realidades existentes. El relevamiento incluye empresas de la industria automotriz, metalúrgica, alimentos, tecnología y servicios varios, entre ellos, servicios de capacitación, robótica y de recursos humanos. Entre los rubros de las pymes entrevistadas, se encuentran autopartes, *retail*, construcción, fábrica de vidrios, fábrica de aluminio, fábrica de muebles, alimentos y bebidas, agroalimentos, agropecuaria y textil.

Del total de empresas entrevistadas, el 90% son empresas de menos de 100 personas empleadas<sup>3</sup>. El restante 10% pertenece a empresas más grandes, de más de 100 personas empleadas<sup>4</sup>.

**Se indagó sobre cómo ingresó la cuestión del cuidado en la agenda de las pymes, qué políticas se implementan y por qué, cuáles han sido los obstáculos que han sorteado para implementarlas y cómo los han superado. Asimismo, se buscó explorar cómo es el proceso de diseño e implementación de las políticas, si existen evaluaciones o mediciones de impacto de esas acciones y si la temática forma parte de la agenda interna de las pymes.**

2 Debido a las restricciones sanitarias por la pandemia COVID-19, las entrevistas se realizaron de manera virtual, a través de la plataforma Zoom. Las entrevistas fueron realizadas entre mayo y julio de 2021 y tuvieron una duración aproximada de una hora.

3 Dentro del grupo de empresas con menos de 100 empleados se encuentra una diversidad de dotaciones. A modo de resumen la mitad de las empresas de menos de 100 empleados tiene entre 9 y 25 empleados y la otra mitad tiene entre 30 y 75 empleados.

4 Según la clasificación de la Fundación Observatorio PyME, se considera pyme a las empresas de entre 10 y 200 ocupados: las pequeñas tienen entre 10 y 50 trabajadores y a las medianas son aquellas cuya dotación de personal se encuentra entre 51 y 200. Ver: [https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1304\\_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1304_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf)



Finalmente, se relevaron experiencias, procesos, flujos de saberes, conformación de alianzas, obstáculos y facilidades que enfrentan las pymes para promover políticas de cuidado. Entre los ejes temáticos relevados se encuentran los tiempos de cuidado (que incluyen las distintas licencias), el dinero para el cuidado y los servicios para cuidar, el apoyo a los/las empleados/as en sus responsabilidades de cuidado, percepción y valor que se otorga al equilibrio entre trabajo y vida personal en las pymes, y la adaptación de prácticas y políticas en el contexto de la pandemia COVID-19.



# **3. ESTADO DE SITUACIÓN DEL CUIDADO EN ARGENTINA**

Desde hace varias décadas, la literatura especializada viene analizando el cuidado como un componente central de la agenda de género. Se entiende por cuidado a las “actividades indispensables para satisfacer las necesidades de las personas, tanto aquellas necesidades básicas de salud y seguridad física, como también el desarrollo de habilidades cognitivas, físicas o emocionales” (UNICEF/ELA, 2017, p. 14). Para ONU MUJERES y CEPAL (2020), se trata de “tareas cotidianas de gestión y sostenimiento de la vida, como el mantenimiento de los espacios y bienes domésticos, el cuidado de los cuerpos, la educación y formación de las personas, el mantenimiento de las relaciones sociales o el apoyo psicológico a los miembros de la familia.” (p. 2). El cuidado involucra tres dimensiones que se vinculan entre sí: los cuidados directos a personas, los indirectos, que son todas aquellas tareas que realizamos y que son una pre condición para el cuidado directo – como lavar, limpiar, comprar alimentos y prepararlos- y la gestión del cuidado, que involucra todas las actividades de planificación como organizar traslados, turnos médicos o logísticas.

**El estado de situación del cuidado en Argentina presenta importantes desafíos.** Según los datos que arroja el módulo sobre “Trabajo No Remunerado y Uso de Tiempo” de la Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU) (INDEC, 2013), existe una mayor proporción de mujeres que de varones dedicadas al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado en los hogares del país (88,9% vs 57,9%). Asimismo, la encuesta revela que las mujeres invierten casi el doble de tiempo que los varones en la realización de estas tareas (6,4 horas diarias frente a 3,4 horas diarias).

**La distribución desigual entre los géneros de las tareas domésticas y de cuidado no remuneradas enfrenta complejidades adicionales cuando se analiza también la estratificación socioeconómica.** Mientras que en los hogares que perciben ingresos medios y altos existe cierto margen para alivianar la carga, ya sea mediante su tercerización en personal doméstico remunerado y/o la contratación en el mercado de servicios de cuidado, las familias con menores ingresos se ven afectadas por una situación de “doble pobreza”, en la cual la insuficiencia de ingresos se combina y retroalimenta con el déficit de tiempo. Esto limita las posibilidades de las mujeres de esos hogares para contar con el tiempo suficiente para desarrollar otras tareas que no sean el cuidado (UNICEF/ELA, 2020 A). Por todo lo anterior, es posible afirmar que además de ser injusta en términos de género, la actual organización social del cuidado es injusta en términos de clase. Esta desigual organización del cuidado genera efectos tanto sobre la equidad de género como sobre el ejercicio de derechos de niñas, niños y adolescentes. Su transformación requiere del compromiso de distintos actores.

Estado, mercado, familias y comunidad (incluyendo cooperativas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones barriales) integran el llamado “diamante del cuidado” y comparten la responsabilidad de su organización (Razavi 2007 cit en UNICEF/ELA, 2017). El aporte de todos y cada uno de estos actores es crucial para impulsar políticas que permitan lograr una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar de las personas, especialmente de las mujeres, que son quienes soportan una carga excesiva de tareas domésticas y de cuidado no remuneradas y asegurar el ejercicio del derecho a un cuidado de calidad por parte de niñas y niños.

Desde un enfoque de corresponsabilidad social, de esta manera, también se contribuye a una redistribución más equilibrada de los cuidados entre los géneros y los distintos actores sociales.

## a. El derecho a cuidar, a ser cuidado, y al autocuidado

Para lograr una distribución más justa del cuidado, es importante abordar la problemática y la elaboración de las posibles soluciones desde un enfoque de derechos. El cuidado, entendido como un derecho “universal, independiente e indivisible” (Pautassi, 2007) comprende el **derecho a cuidar, a ser cuidado, y al autocuidado, es reconocido por normas internacionales, regionales y también por el marco jurídico argentino**<sup>5</sup>.

En Argentina, la Constitución Nacional protege el trabajo, a las familias y promueve la no discriminación. A esto se le suma una serie de leyes nacionales que regulan políticas y prácticas de cuidado clave, en sus distintas dimensiones referidas a la regulación del empleo (público y privado), la creación de instituciones para el cuidado y la distribución de las prestaciones sociales vinculadas con el cuidado. A los fines de esta investigación, el instrumento jurídico más importante a nivel nacional es la Ley 20.744 de Régimen de Contrato de Trabajo (LCT), que incluye disposiciones sobre licencias por maternidad y paternidad, lactancia, salas de alimentación y de cuidado infantil aplicables al sector privado.

Esta norma se complementa con la Ley 24.716 que otorga una licencia especial a madres trabajadoras en relación de dependencia, como consecuencia del nacimiento de un hijo o hija con síndrome de down. Más recientemente, la Ley 27.555 de Régimen Legal de Contrato de Teletrabajo incorpora una referencia explícita a las obligaciones de cuidado de las personas trabajadoras y su impacto en el empleo. En su Artículo 6, la Ley 27.555 establece que las personas responsables del cuidado de niños y niñas menores de 13 años, personas con discapacidad o adultos mayores convivientes, tienen derecho a compatibilizar sus horarios laborales con las tareas de cuidado, e incluso a interrumpir su jornada laboral. Si bien la legislación es muy reciente, es la primera vez que una norma laboral hace mención a las tareas de cuidado.

Asimismo, la lactancia materna es promovida por la Ley 26.873, contemplando reducción de horario por lactancia<sup>6</sup> y espacios amigos de la lactancia o lactarios<sup>7</sup> entendidos como “un sector limpio, cómodo y de uso exclusivo para que las mujeres en período de amamantamiento puedan extraer su leche y conservarla adecuadamente durante la jornada laboral” (Decreto Reglamentario 22/2015)<sup>8</sup>.

---

5 Entre las primeras, se destacan la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; la Convención Interamericana de Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica); la Convención sobre los Derechos del Niño; la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer; y algunos Convenios y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, como el Convenio 183 sobre la protección de la maternidad, el Convenio 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, y la Recomendación 191 sobre la protección de la maternidad (UNICEF/ELA, 2020 A, p. 27).

6 Art. 179 de la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo.

7 Art. 4 de la Ley 26.873 de Lactancia Materna. Promoción y Concientización Pública.

8 Las condiciones efectivas para el ejercicio de muchos de los derechos contemplados en la legislación quedan librados a la negociación colectiva, representando un riesgo para las mujeres que no necesariamente están representadas en estos espacios de decisión.

## b. El derecho al cuidado en las empresas

Las empresas tienen la obligación de cumplir con las leyes aplicables y respetar los derechos humanos promoviendo el bienestar de quienes integran su plantilla de personal, e indirectamente, de las comunidades en las cuales su actividad tiene alcance (UNICEF/ELA, 2020 A). No importa que se trate de una multinacional o de una pyme, las empresas deben cumplir con la legislación vigente, respetar los derechos de todas las personas y tienen, además, el potencial de promoverlos activamente, tal como lo estipulan los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos<sup>9</sup>.

En materia de cuidados, esto puede lograrse a través de la incorporación de políticas y prácticas de conciliación de la vida familiar-laboral desde un enfoque de corresponsabilidad atendiendo a las tres grandes dimensiones de las políticas de cuidado: tiempo, dinero, y servicios e infraestructuras. De esta manera se puede contribuir a lograr una distribución más equitativa de las tareas de cuidado, y ulteriormente, mejorar la calidad de vida de las y los trabajadores y sus familias.

## c. La crisis del cuidado y la irrupción de la COVID-19 en Argentina

Antes de la pandemia por la COVID-19, en Argentina, todos los componentes de las políticas de cuidado ya presentaban importantes desafíos. **El carácter parcial, fragmentario y discriminatorio del marco normativo** que actúa sobre la regulación de la organización social del cuidado se observa, especialmente, en materia de licencias. Su acceso está condicionado por la inserción ocupacional, la zona geográfica y hasta el género de quienes pueden beneficiarse de ellas.

Las licencias en Argentina se definen por su **sesgo** esencialmente **maternalista**, además de ser insuficientes, no contemplan todas las necesidades de cuidado ni todos los tipos de familia. Por otra parte, la cobertura de los servicios de cuidado y educación en el país resulta todavía insuficiente, es heterogénea, de calidad dispar y enfrenta desafíos de coordinación entre las distintas ofertas existentes (UNICEF/ELA, 2020 A).

---

<sup>9</sup> Los Principios Rectores fueron aprobados por consenso por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en el 2011, y son el principal conjunto de principios sobre empresas y derechos humanos. Estos Principios Rectores se basan en el reconocimiento de: a) Las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales; b) El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos; c) La necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento.

La crisis de los cuidados en Argentina quedó aún más al descubierto con la irrupción de la pandemia del COVID-19. Si previo a la pandemia las familias argentinas resolvían el cuidado de una manera predominantemente privada, individual, estratificada y segmentada (UNICEF/ELA, 2017), **la crisis sanitaria no hizo más que profundizar la familiarización y feminización de esas responsabilidades**. Según la Cuarta Encuesta de Impacto COVID-19 en hogares con niños, niñas y adolescentes de UNICEF (2021), las mayores cargas de cuidado y de tareas domésticas en el marco de la pandemia fueron absorbidas en mayor medida por las mujeres<sup>10</sup>.

De esta manera, se observa que la pandemia refuerza la distribución desigual de estas tareas en términos de género que existía previamente: frente al aumento de las demandas de cuidado y domésticas, siguen siendo las mujeres quienes absorben principalmente la carga adicional.

#### d. El cuidado como una decisión estratégica

La evidencia prueba que **las políticas con perspectiva de género** que contribuyen a aliviar la carga de cuidado sobre las mujeres **son un “buen negocio”** (FMI, 2019; Allen, 2017; Great Place to Work, 2018; IFC, 2017; Hein and Cassirer, 2010).

No solo para la sociedad, porque favorecen la igualdad y el crecimiento económico, sino también para las propias empresas, en tanto la participación de las mujeres en el mercado de trabajo se vincula con una mayor productividad e ingresos.

Desde el ámbito empresarial frecuentemente suelen emplearse argumentos en contra de la incorporación de políticas de cuidado (en especial, de la extensión de licencias de maternidad, paternidad y la apertura de centros de cuidado infantil). Suele señalarse que estas medidas generan mayores costos laborales y pérdidas de productividad.

Sin embargo, la realidad muestra lo contrario: ampliar las licencias y generar las condiciones e infraestructura para el cuidado de las hijas e hijos del personal **mejora el crecimiento económico, la productividad y el rendimiento de las empresas**, ya que disminuye las tensiones en la conciliación de la vida familiar y laboral, permite una mejor planificación, y fomenta un mayor compromiso de las trabajadoras y los trabajadores con su empleo (UNICEF/ELA, 2020).

Cabe destacar que, en lo que respecta al mundo de las pymes, falta información que dé cuenta tanto del potencial como de las necesidades específicas que tiene el sector para desarrollar políticas e instrumentar prácticas igualitarias.

Por eso, en los apartados subsiguientes se profundizará en la identificación de aprendizajes, obstáculos, buenas prácticas y oportunidades relevados durante las entrevistas a pymes para mejorar el diseño y la implementación de políticas de cuidado en este sector.

---

<sup>10</sup> El 54% de las mujeres de más de 18 años entrevistadas expresó que, desde el inicio de la pandemia, han sentido una mayor sobrecarga de las tareas del hogar. Las principales razones tienen que ver con tareas vinculadas al cuidado de los hijos e hijas (32%), limpieza de la casa (28%), ayuda con las tareas escolares (26%), preparación de la comida (13%).



## 4. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE CUIDADO EN LAS PYMES



## a. La cultura organizacional de las pymes y su impacto en las políticas de cuidado

A la hora de evaluar la implementación de políticas y prácticas de cuidado en las pymes, es importante tener en consideración que estas organizaciones tienen necesidades específicas, diferentes a las de las grandes empresas y que no siempre son tenidas en cuenta en las legislaciones y en las políticas públicas.

De acuerdo a los testimonios de las entrevistas realizadas, los valores tienen un peso muy significativo en la cultura organizacional de las pymes. Según surge de los testimonios, **el presentismo, la confianza y la empatía tienen especial relevancia en las prácticas que se dan en las organizaciones.**

En las pymes, las decisiones sobre el personal, especialmente cuando no se rige bajo el convenio colectivo de trabajo, están mayormente a cargo del propietario/a o gerente/a de la empresa, y en menor medida en áreas específicas abocadas a estas tareas.

La cercanía y la "línea directa" con los/las empleadores/as tienen una gran influencia en materia de conciliación y flexibilidad. Las respuestas suceden mayoritariamente en la interacción cotidiana, de manera informal, caso a caso, y no están explicitadas en un conjunto de reglas, políticas y normas de la organización.

Si bien la mayoría de las empresas tienen apertura y receptividad, cuando se presenta una demanda específica en relación al cuidado, las prácticas entran en tensión permanentemente con limitaciones estructurales. **Los costos económicos y las dificultades para cubrir los cuadros de reemplazo fueron las limitaciones más destacadas en las entrevistas.**

Estas especificidades están insertas en una forma de organización laboral en la que las empresas y sus funciones fueron diseñadas sobre la base de un trabajador ideal, con plena disponibilidad para el trabajo y prioridad ante cualquier otra faceta de la vida. La forma en que se organiza la distribución de las responsabilidades de cuidado que, por motivos sociales y culturales recaen principalmente en las mujeres, determina que ese trabajador «ideal» en función del cual se organiza el mundo del empleo sea un trabajador varón que no ejerce activamente sus responsabilidades de cuidado.

En este sentido, la retribución y la promoción profesional y laboral están asociadas a dicha dedicación plena, constituyendo una barrera para el desarrollo laboral de las mujeres y de los varones que no se adaptan a este modelo hegemónico.




## b. Compromiso con la igualdad de género y los derechos de las niñas, niños y adolescentes en las pymes.

“La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres mostraron tener un impacto positivo no solo en las vidas de las mujeres y sus familias, sino también en el desarrollo de las comunidades y los países” (ONU MUJERES, 2019, p. 6). Un reconocido estudio de la consultora McKinsey estimó que, si se incorporan más mujeres al mercado laboral, las economías mundiales podrían obtener un beneficio económico de entre 12 y 28 trillones de dólares para 2025 (FMI, 2019).

En Argentina, evidencia generada por CIPPEC revela que la implementación de políticas con perspectiva de género que reduzcan la carga del cuidado sobre las mujeres madres generaría un incremento de entre el 0.7% y el 6.4% del empleo total, aumentando el PBI entre 0.7% y 5.3% (Díaz Langou et al., 2019).

Como señala ONU MUJERES (2019), “el sector empresarial, como actor económico y social clave, desempeña un rol importante en la posibilidad de avanzar hacia los objetivos de igualdad de género y de desarrollo sostenible” (p. 6). Además, las empresas son fundamentales en materia de cuidado de la infancia, ya que pueden generar condiciones que faciliten la conciliación de responsabilidades familiares para las personas que se desempeñan como trabajadoras y trabajadores (UNICEF/ELA, 2020 A).

Las desigualdades de género tienen un carácter sistémico y es por eso que deben diseñarse políticas y prácticas que favorezcan la equidad, evitando concebir acciones aisladas. En este sentido, **el compromiso de la alta dirección es condición indispensable para que las empresas puedan implementar exitosamente acciones que contribuyan a la igualdad de género.**



La investigación muestra que en las pymes y en las organizaciones empresariales se reproduce la segregación vertical y horizontal del mercado laboral<sup>11</sup>. De esta manera, los puestos de dirección y las áreas operativas, especialmente de sectores industriales están ocupados mayoritariamente por varones. La presencia de mujeres en áreas industriales se concentra en los puestos administrativos y/o comerciales.

Entre los motivos de la menor presencia de mujeres en la toma de decisiones, las pymes entrevistadas mencionaron, en primer lugar, las barreras culturales, los sesgos y la “normalización de los espacios masculinizados”. En segundo lugar, se señalaron la presencia de infraestructura “rústica” para las mujeres y la falta de vestuarios, baños y espacios adecuados en las plantas para atender las necesidades específicas de las mujeres. En tercer lugar, aparecen los problemas de conciliación, especialmente vinculados al rol de cuidadoras principales de las mujeres que dificulta, por ejemplo, el uso del tiempo para acceder a las presidencias de las asociaciones.

En las pymes de servicios, el relevamiento muestra una mayor participación de mujeres en la toma de decisiones. En 2 de los 4 casos del rubro de servicios, se destaca la participación de mujeres como fundadoras y propietarias, y el porcentaje de mujeres en estas empresas equivale a más del 50% de la dotación total.

En la gran mayoría de las pymes entrevistadas, independientemente del rubro o rama de actividad, el compromiso con la igualdad de género no está formalizado ni cuentan con un plan que guíe estratégicamente acciones en este sentido. En general, estas acciones se practican de manera informal y espontánea a través de capacitaciones, por medio del personal que acerca inquietudes o preocupaciones, y/o creando comisiones de diversidad en el caso de las organizaciones empresariales.

---

<sup>11</sup> “La segregación horizontal se refiere a la concentración de mujeres y varones en áreas o empleos funcionales o sectores de actividad específicos. Los varones se especializan en ocupaciones consideradas como “masculinas”, mientras que las mujeres se dedican a ocupaciones identificadas como “femeninas”, lo que les impiden alcanzar posiciones estratégicas de gestión que conduzcan a posiciones jerárquicas dentro de una organización (...). La segregación vertical refiere a la concentración de mujeres y de varones en niveles específicos de responsabilidad. Las mujeres tienden a ocupar puestos de menor jerarquía, prestigio y responsabilidades a igualdad de calificación respecto de los varones, y tienen dificultades para acceder a puestos de decisión. Por lo tanto, en la mayoría de las estructuras productivas y laborales, hay una mayor presencia femenina en las bases de las pirámides, mientras que, en los puestos de toma de decisión, la participación femenina se reduce notablemente. Esta segregación es más evidente en aquellos segmentos de la economía más tradicionalmente masculinizados, tales como el de la construcción, el transporte, la industria, y el sector extractivo.” (Red de Empresas por la Diversidad, 2017, p. 35)

Las empresas que formalizaron públicamente sus compromisos con la igualdad de género lo hicieron a través de la adhesión a compromisos de organismos internacionales, como los Principios de Empoderamiento de ONU Mujeres (WEPs). Estas empresas declaran querer profundizar y ampliar el alcance de sus políticas, incorporando las diversas dimensiones de la igualdad de género e incluyendo la medición de impacto. Algunas iniciativas planificadas giran en torno a fortalecer la capacitación en igualdad de género, al monitoreo del uso de licencias, tasas de rotación y ausentismo desagregados por sexo, y a la incorporación de empresas proveedoras de propiedad de mujeres.

En cuanto a las entidades, cámaras y las asociaciones empresariales entrevistadas para esta investigación, la presencia de mujeres en puestos jerárquicos sigue siendo marcadamente minoritaria o nula. Dos de las cuatro organizaciones que participaron en las entrevistas han incorporado recientemente y por primera vez en sus historias a una mujer en la toma de decisiones. En los otros 2 casos, no hay presencia de mujeres en sus comisiones directivas ni en los comités de presidencia. Una de las voces entrevistadas para el informe señaló que la ausencia de mujeres presidentas de cámaras empresariales es, a su vez, una barrera para que las mujeres tengan la oportunidad de dirigir federaciones y/o entidades sectoriales.

### **c. Prácticas de conciliación familia - trabajo**

Favorecer la conciliación entre la vida laboral y familiar de los/as trabajadores/as impacta positivamente en la promoción de la igualdad de género, en los derechos de las niñas, niños y adolescentes y en el desarrollo económico, aumentando la productividad y haciendo descender las tasas de ausentismo, rotación y sustitución, entre otros beneficios (UNICEF/ELA, 2020 A).

Las empresas, sin importar su tamaño, tienen la obligación de respetar los derechos de todas las personas, incluyendo el derecho a cuidar, a ser cuidado y al autocuidado. Pero, además, tienen el potencial para promover este derecho activamente, por medio de la instrumentación de políticas y prácticas de cuidado.

## ¿Qué son las políticas de conciliación familia-trabajo?

Son el conjunto de políticas, programas y acciones de las organizaciones que tienen por objetivo reducir la tensión que supone sostener el trabajo y las responsabilidades familiares. Las mismas pueden clasificarse según tres componentes principales: aquellas que ofrecen tiempo, dinero o servicios de cuidado.

En la mayoría de los casos de las empresas que participaron del relevamiento, **las prácticas de conciliación familia-trabajo se gestionan de manera informal y no están plasmadas en políticas**. A tal punto se valora la cultura de "línea directa" con los dueños y dueñas de la empresa que una de las personas entrevistadas destacó "el miedo de los directorios de formalizar políticas que atenten contra la cercanía".

La viabilidad de brindar muchas de las prácticas de conciliación de la vida familiar- laboral dependen, en muchos casos, del tipo de puestos, del tipo de empresa e industria.

### Flexibilidad horaria y teletrabajo

Son las empresas de servicios quienes cuentan con mayor flexibilidad horaria y posibilidades de teletrabajo. En estas empresas, este tipo de prácticas son parte de la adaptación al paradigma de transformación digital acelerada por la COVID-19, y alcanza de igual manera al 100% de la dotación.

En el caso de las pymes de ramas industriales, estas prácticas dependen del tipo de puesto. En los puestos administrativos y/o comerciales, las prácticas más mencionadas son el horario flexible, el recupero de horas y el retiro por razones particulares. En general, estas prácticas se aplican principalmente a demanda de las empleadas-madre y de manera temporal.

De las entrevistas realizadas surge que, en estas empresas, la presencialidad sigue siendo altamente valorada y considerada indispensable. Asimismo, también se mencionaron las complejidades que presentan las prácticas de flexibilidad horaria y teletrabajo cuando no es posible brindarlas de modo universal a toda la dotación de la empresa.

## Banco de horas

**Algunas de las empresas entrevistadas aplican el banco de horas, una práctica que permite trabajar más horas un día, y las horas trabajadas en exceso son compensadas luego en el plazo máximo de un año. De esta manera, el personal dispone de horas libres para utilizar por razones personales.**

El tiempo para cuidado de los hijos/as es el motivo que presenta mayor aceptación a la hora de permitir al personal ausentarse de su puesto de trabajo para atender cuestiones de cuidado. Frente a estas solicitudes, las empresas que otorgan el tiempo para cuidar suelen hacerlo sin ningún descuento ni recuperero.

Entre las prácticas mencionadas que se gestionan a demanda del personal, se encuentran los días de cumpleaños de hijos/as, los permisos para controles médicos personales y/o de familiares, y las horas para adaptaciones escolares.

La posibilidad de elegir y adaptar las vacaciones para que coincidan con el período del receso escolar y/o vacaciones de familiares es una práctica habitual -aunque de vuelta, no formal-.

Entre las empresas que tienen una política de presentismo estricta, una declaró contemplar tres horas mensuales que el personal puede destinar a cubrir este tipo de necesidades. Es importante mencionar que en algunas pymes un porcentaje del salario está asociado al presentismo, por lo que la solicitud de tiempo extra (para cubrir necesidades de cuidado, por ejemplo), en principio conlleva condicionamientos (descuentos en el sueldo o recuperero de horas).

De acuerdo a la información relevada las prácticas asociadas al tiempo libre para cuidar tienen un sesgo maternalista. En la cultura organizacional está aceptado que sean principalmente las empleadas madres quienes solicitan este tipo de permisos. Solo una empresa mencionó que un padre separado solicitó flexibilidad para los días en que está a cargo del cuidado de sus hijos/as.

Las pymes con plantas productivas y fábricas mencionaron frecuentemente que los empleados varones no solicitan este tipo de permisos. Es importante propiciar que este tipo de prácticas sea utilizado también por los padres varones, con el propósito de estimular la corresponsabilidad y desestereotipar los roles de género, ya que, si lo utilizan solo las mujeres, estos roles se perpetúan y refuerzan (mujer-cuidadora y hombre-proveedor).

Además, en las prácticas descritas predomina una mirada heteronormativa, es decir, que se contempla la realidad de las parejas heterosexuales únicamente. En general, se puede observar durante las entrevistas realizadas que las empresas aún tienen dificultad para proveer una plataforma de corresponsabilidad y de conciliación de la vida laboral con la personal y/o familiar, acorde a las nuevas realidades y necesidades de personas que eligen proyectos de vida alternativos y/o que tienen distintas conformaciones de hogares.

## Trabajo con horario flexible

Las prácticas de horario flexible contemplan la posibilidad de cambiar turnos de trabajo, bandas horarias para ingreso y egreso, retiro más temprano los días viernes o durante la temporada de verano. Estas prácticas, cuando se aplican a personas con y sin hijos e hijas, tienen un impacto también en el uso del tiempo y la participación en las tareas domésticas.

## Licencias con un enfoque de corresponsabilidad

Por “corresponsabilidad” se hace alusión a las “medidas que contribuyen a un reparto equitativo entre varones y mujeres de las tareas domésticas, de cuidado y las responsabilidades familiares, con el objetivo de promover una distribución justa de sus tiempos de vida” (Red de Empresas por la Diversidad, 2017, p. 79).

Las prácticas de corresponsabilidad apuntan a zanjar los desequilibrios que la literatura especializada identifica como “revolución estancada” o “doble/triple jornada”: “si bien el modelo de varón-proveedor/mujer-ama de casa se ha modificado en los últimos tiempos, en especial en lo que refiere a la participación laboral de las mujeres, esto no se tradujo en una redistribución de roles al interior del hogar. Todavía hoy, las responsabilidades de cuidado constituyen una variable fundamental que explican, en gran medida, los patrones de empleo femeninos” (Diaz Langou et al., 2019, p.145).

Como se mencionó anteriormente, en la Argentina, el marco general de legislación vigente sobre cuestiones de cuidado en el ámbito laboral privado es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (1974) que luego se complementa con diversos convenios colectivos de trabajo. En esta ley, se prevén licencias por maternidad y paternidad, y para empresas con cierta cantidad de empleados, se exige la habilitación de salas maternas y espacios de primera infancia. Este último punto, al no estar reglamentado, pierde exigibilidad (salvo aquellas empresas abarcadas por convenios colectivos de trabajo que incluyen esta obligación).

Si bien los convenios colectivos de trabajo intentan, en algunos casos, superar el piso establecido en la ley, la legislación no contempla la diversidad de necesidades de las composiciones familiares en la actualidad. Las licencias previstas atienden únicamente al primer momento de nacimiento de hijos e hijas, no contemplan los casos de adopción ni a parejas del mismo sexo. Además, la legislación es débil a la hora de proveer un equilibrio en la conciliación familiar-laboral, no promueve el derecho al cuidado, ni atención al grupo familiar, ni adaptaciones escolares.

De esta manera, **la legislación promueve el esquema de las mujeres como principales cuidadoras, a la vez que no contempla la corresponsabilidad en los cuidados de los varones.** Como muestran los datos de esta investigación, este modelo a su vez se reproduce al interior de las organizaciones.

En materia de cuidados, la gran mayoría de las pymes participantes del relevamiento declaran aplicar estrictamente lo que establece la Ley de Contrato de Trabajo. En una de las entrevistas se mencionó que “las licencias que dan las pymes son estrictamente la que da la ley (...). No hay margen para dar mucho más porque no dan los costos. Porque las cargas sociales son muy caras, porque no puede tomar otro empleado más porque le representa mucha plata dentro de su estructura”.

Si bien la mayoría de las pymes entrevistadas asegura responder frente a las diferentes necesidades de cuidado que eventualmente plantean las trabajadoras, las prácticas no se encuentran establecidas en una política formal. Esta forma de administrar implica que el personal depende del vínculo que tenga con su jefe/a, su empatía con la necesidad del cuidado, y por ende queda sujeto a subjetividades.

## Licencia por maternidad

En los últimos años, existe una tendencia a aumentar la cantidad de días de cobertura, para acercarse al mínimo de 14 semanas establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En Argentina, la ley establece una licencia de 12 semanas pagas, lo que coloca a nuestro país por debajo de la recomendación de la OIT.

No obstante, respecto del empleo público en Argentina, algunas jurisdicciones provinciales y locales ampliaron la cobertura agregando días adicionales a la licencia contemplada en la normativa general.

No se encontraron casos de licencia por maternidad superadoras de lo estrictamente establecido en la ley en las pymes de AMBA y de la provincia de Santa Fe<sup>12</sup>. Sin embargo, las empresas intentan, a través de distintos escenarios (generalmente reducción horaria y/o teletrabajo) y analizando caso por caso, apoyar a las empleadas madres en su vuelta al trabajo.

---

<sup>12</sup> En el caso de la provincia de Córdoba desde 2016 se amplió la cobertura por maternidad a 16 semanas. La normativa sostiene que las empleadas de empresas pueden solicitarle a su empleador/a el cuarto mes de licencia (que subsidia el estado provincial) y para ello se debe enviar una nota en la que se solicita formalmente este pedido. Esa nota debe tener sello y firma de la empresa o empleador para luego ser presentada. **En cualquier caso**, el empleador se puede negar a otorgar este mes sin goce de sueldo que abona la Provincia. Pero si es así, tiene un plazo para justificar esa negación por escrito a la Secretaría de Equidad y Promoción del Empleo.

## Licencia por paternidad

Las licencias por paternidad tienen por objetivo acompañar el nacimiento de sus hijas e hijos. Junto con otros tipos de licencias, contribuyen en la conciliación entre la vida laboral y familiar de los empleados.

Una mayor presencia de los padres y su participación en la crianza desde los primeros días está relacionada con un mejor desarrollo de los niños y niñas. A su vez, favorece el reconocimiento de los derechos de paternidad y la distribución equitativa de las tareas de cuidado.

Las tendencias mundiales de los últimos años están haciendo hincapié en aumentar la cantidad de días, destacando la importancia de promover la presencia paterna en el comienzo de la vida de sus hijos e hijas.

En Argentina, según la ley de contrato de trabajo vigente, los varones y progenitores no gestantes ocupados en el sector privado tienen derecho a dos días de licencia remunerada por nacimiento de hija o hijo, que luego puede ser ampliada en los convenios colectivos de cada sector. A diferencia del financiamiento de los períodos de licencia de maternidad, que son asumidos por el Estado, en el caso de las licencias de paternidad son las empresas quienes asumen los costos de pagar los días de salario por el plazo de las licencias de cuidado para los varones.

En 5 de las 25 pymes entrevistadas para este relevamiento se señaló haber extendido la licencia de paternidad remunerada. Los días pueden variar en un rango de 8 a 15. En uno de los casos, la licencia para padres extendida de 15 días es obligatoria para el progenitor, una práctica recomendada para promover el rol de cuidadores de los varones. Solo en un solo caso de una empresa de servicios, la extensión de la licencia está documentada en el manual del trabajador de la compañía.

Entre la mayoría de las pymes que aplican la normativa vigente, se mencionan prácticas como el "empalme" de vacaciones y/o permisos especiales si la persona lo requiere. Se trata de prácticas usadas para saldar el déficit en la extensión de las licencias por paternidad.

Sin embargo, en muchas de las entrevistas de organizaciones que sí contaban con licencias extendidas se mencionó que el personal en muchos casos no solicita permisos de paternidad extendidos aunque estén asegurados por la empresa con goce de sueldo. A propósito de este tipo de casos, una de las personas entrevistadas declaró "no hay mucha posibilidad de que se animen a pedir esta licencia, que excede a la reglamentaria que da la ley, yo creo que se teme perder el empleo".

Esto refuerza la necesidad de contar con acciones de promoción del rol de cuidadores de los varones en la cultura organizacional de las empresas, así como de promover la corresponsabilidad de los varones en el ámbito doméstico.

El hecho de que la ley y la mayoría de las pymes entrevistadas otorguen solo 2 días corridos de licencia de paternidad refuerza el rol de madre tradicional y la idea de la responsabilidad exclusiva de las mujeres por la crianza de sus hijos.



Si no hay una redistribución de responsabilidades dentro de las familias, y este contexto no es favorecido por la política pública y el mercado laboral, se corre el riesgo de sobrecargar de trabajo a las mujeres y de limitar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional. Además, se restringe a los padres la posibilidad de vivir plenamente, disfrutar y compartir responsabilidades en su nuevo rol.

## Licencias familiares diversas

Este tipo de políticas contemplan los diferentes tipos de familias que existen (familia nuclear tradicional, familias con jefatura femenina, ensambladas, monoparentales, etc.), independientemente de la orientación sexual o la identidad de género de sus integrantes (familias compuestas por parejas del mismo sexo o integradas por personas trans).

No existen formalmente las licencias diversas en las pymes entrevistadas. De la información relevada surge que este tipo de licencias, cuando se presentan, son tratadas de manera particular. En este sentido, 5 pymes mencionaron que aplicaron las mismas licencias vigentes para maternidad y paternidad a familias compuestas por parejas del mismo sexo.

## Licencias por adopción

Este tipo de licencias tienen como objetivo apoyar a las personas en los procesos de adopción, equiparando los días entre maternidades/paternidades biológicas y adoptantes.

Los casos de adopción que se han presentado en las empresas entrevistadas se han gestionado de manera particular. Incluso se mencionó un caso en el que se superó la normativa vigente en la que no se contemplan licencias para la adopción de niños y niñas mayores de 12 años. La empresa destacó el caso como un ejemplo de la cercanía y la confianza en las culturas organizacionales de las pymes.

## Licencias por cuidado de familiares mayores o personas con discapacidad

Estas políticas hacen referencia al cuidado de familiares o personas que requieren de asistencia o apoyo por enfermedad y/o discapacidad.

La mayoría de las pymes entrevistadas señalaron que la asistencia a familiares mayores o personas con discapacidad se gestiona informalmente, bajo la modalidad de permisos pagos otorgados al personal para atender estas demandas de cuidado.

## Otras licencias

En cuanto a la administración de otro tipo de licencias, dos empresas mencionaron la extensión de licencias por fallecimiento al personal fuera de convenio y a familiares indirectos. Ante la consulta de si las empresas habilitan licencias para las personas que recurren a técnicas de reproducción médicamente asistida (licencias por tratamiento de fertilidad), todas las empresas respondieron que no, pero que estarían dispuestas a habilitarlas.

## Apoyo a los/las empleados/as en sus roles de cuidadores/as

Estas acciones están dirigidas a facilitar y conciliar la vida laboral y familiar por sobre el momento del nacimiento y pueden ser utilizadas tanto por varones como por mujeres, tanto para el cuidado infantil como para el cuidado de personas mayores.

## Vuelta al trabajo post licencia de maternidad.

Una vez finalizada la licencia por maternidad, la mayoría de las pymes habilitan la posibilidad de jornada reducida, flexibilidad horaria y/o la reincorporación gradual post licencia. Una de las empresas mencionó que analiza a medida que llegan los casos, y que si la persona solicita una jornada reducida, se otorga un permiso especial, que puede ser con sueldo completo o con reducción proporcional del salario, según cada caso.

La complejidad de este tipo de prácticas enfocadas solamente en las empleadas madres es que, aún con buenas intenciones, las organizaciones reproducen las desigualdades estructurales entre varones y mujeres en el mercado laboral. La ampliación de las prácticas de cuidado hacia los empleados varones u otros cuidadores contribuye a una distribución más equilibrada y equitativa de la corresponsabilidad, a la vez que permite reducir las barreras para el desarrollo laboral de las mujeres.

Por otro lado, las interrupciones en el desarrollo profesional de las empleadas madres para conciliar con los tiempos de cuidado reproducen las brechas de género, especialmente las salariales. La brecha salarial entre mujeres y varones se calcula en aproximadamente 27%. Este problema es síntoma de un conjunto de determinantes subyacentes que afectan a las mujeres en Argentina: trabajan menos horas, en sectores peor remunerados, tienen mayores tasas de empleo no registrado y una menor proporción alcanza puestos de liderazgo, entre otras cuestiones. Además, la brecha salarial invisibiliza una brecha aún mayor de ingresos, dado el trabajo que realizan las mujeres al interior de los hogares de manera no remunerada.

Esta situación, además, se profundizó como resultado de la pandemia del COVID-19. En el momento de mayor cierre de la economía argentina, la tasa de participación económica de las mujeres caía 8,2 puntos porcentuales (pp), dejándolas en un nivel comparable al de dos

décadas atrás. Más de 1 millón y medio de mujeres salieron de la actividad. La situación más crítica se observa en las mujeres jefas de hogar sin cónyuge y con niños, niñas y adolescentes a cargo. Para ellas, la caída en la actividad fue de 14 pp. Es decir, quienes enfrentan las mayores cargas de cuidados son las que se vieron más afectadas por la crisis. Además, cuando la economía comienza a mostrar signos de mejora, la recuperación de las mujeres es más lenta. Aquellas que están a cargo de hogares con niños, niñas y adolescentes son quienes enfrentan los mayores obstáculos para re-incorporarse a la vida laboral y mantener sus puestos o buscar un nuevo empleo (MECON y UNICEF, 2021).

## Evitar la penalización de la maternidad

**Una de las pymes de servicios entrevistada declaró tener conciencia sobre la penalización de la maternidad en el mercado laboral. Para contrarrestar esta situación, las personas que toman licencias reciben el pago de aguinaldo completo, cobertura de salud en caso de que opten por la excedencia y el aumento de sueldo equiparado con el personal que no toma licencia.**

### Extensión de licencias por alimentación

Se refieren a otorgar descansos por lactancia superiores a las dos medias horas establecidas en la ley y/o a extender el beneficio a más de un año de vida del niño o niña. Asimismo, contempla la instalación de salas de lactancia o de alimentación en los establecimientos laborales.

Solo dos de las pymes relevadas mencionaron que superan la hora por lactancia establecida en la ley. Ninguna de las empresas que participaron en el relevamiento cuenta con lactarios en los lugares de trabajo. Entre las dificultades para la instalación se mencionan la falta de infraestructura, por ejemplo, los espacios reducidos de los comercios.

A pesar de que la lactancia materna está promovida por Ley en la Argentina, los datos del estudio de UNICEF sobre sector privado y derechos de niños, niñas y adolescentes señalan que un 32% de las empresas no ofrece reducción de horario por lactancia, como lo exige la normativa vigente, y el 92% de las empresas no cuenta con un espacio amigo de la lactancia o lactario (UNICEF, 2019)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> UNICEF (2019): Sector privado y los derechos de niñas, niños y adolescentes en la Argentina. Estudio cuantitativo sobre prácticas y políticas de las empresas en el país. Disponible en <https://www.unicef.org/argentina/informes/linea-de-base-2019>

**La ausencia de lactarios y de espacios de cuidado profundiza la inequidad de género en el plano laboral** y demuestra que las mujeres, sobre quienes recaen principalmente las tareas de cuidado, no suelen tener a su alcance los recursos necesarios para desempeñarse plenamente en el ámbito laboral.

## Centros de cuidado infantil

La implementación de centros de cuidado infantil por parte de las empresas en tanto empleadoras es incipiente en Argentina. Son muy pocas las organizaciones que deciden ofrecer estos espacios a los hijos e hijas de su personal, ya sea como espacios de cuidado gestionados de manera directa por la empresa o conveniados con otros actores (UNICEF/ELA, 2017).

Salvo algún tipo de cobertura de gastos escolares para el inicio de clases, las pymes entrevistadas no cuentan con ningún tipo de beneficio asociado a gastos de espacios de cuidado o jardines maternos. Las empresas unánimemente reconocen que se trata de uno de los puntos más complejos de implementar.

Entre las dificultades más comunes se mencionaron los costos asociados a cubrir los aranceles de los espacios de educación y cuidado, la imposibilidad de acondicionar la infraestructura en las áreas productivas como plantas y fábricas y/o las limitaciones legales. En algunas de las empresas de servicios también se mencionó que no había demanda de reintegros o cobertura de estos espacios por parte del personal.

## Centros de cuidado en parques industriales

Una de las entidades que nuclea empresas pymes en todo el país, comentó que está en análisis preliminar una iniciativa para acompañar la creación de centros de cuidado infantil en parques industriales. La propuesta tiene como objetivo facilitar un acuerdo entre varias empresas de áreas industriales para crear centros de cuidado comunes.

## Entrevistas de egreso

Cinco empresas entrevistadas mencionaron realizar entrevistas de salida ante motivos de renuncia. Ante la consulta sobre si la empresa tiene conocimiento de casos de deserción laboral post maternidad/paternidad y/o por cuidado de familiares, al menos tres empresas industriales mencionaron la salida de empleadas madres por motivos de conciliación e inflexibilidad horaria.

### d. Impacto de la COVID-19 en las políticas y prácticas de cuidado de las pymes


Los impactos de la COVID-19 fueron significativos para la mayor parte de la sociedad argentina. En lo que refiere a las empresas, y particularmente a las pymes de nuestro país, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) estima que en 2020 más de 40.000 unidades productivas se vieron obligadas a cerrar en todo el territorio nacional. Las que lograron sobrevivir a esta crisis sanitaria y económica sin precedentes a nivel global y nacional continúan todavía hoy haciendo enormes esfuerzos para mantener la cantidad y calidad de sus operaciones y para resguardar el trabajo de su personal.

En el contexto de la recuperación económica y productiva, el tema de los cuidados adquiere una particular relevancia. Según la encuesta del sector de Mujeres de CAME: "Mujeres en tiempo de COVID-19" (2020), el 81% de las mujeres comerciantes y empresarias de la Argentina vio afectada su rutina y el 70% tuvo que restar horas a su empresa para hacerse cargo de las tareas domésticas y de cuidado no remunerado. Estas actividades les demandan entre 3 y 4 horas al 45% de las entrevistadas y más de 5 horas al 29%.

Las empresas entrevistadas para esta investigación dan cuenta de un enorme esfuerzo económico por parte de las pymes para acompañar con licencias pagas a personal de riesgo en puestos que, en principio, requieren presencialidad. En general, las empresas de ramas industriales recuperaron rápidamente la presencialidad. Al menos 10 de las pymes entrevistadas son de industrias esenciales y la principal transformación para estas empresas fue la organización de turnos de trabajo por "burbujas".

Algunas pymes fueron especialmente activas para "estar cerca" y mantener una comunicación efectiva con su personal durante la primera etapa de la cuarentena en 2020. De manera informal, las empresas se mantuvieron constantemente comunicadas con su personal. Otras, de manera más formal, implementaron prácticas tales como servicios de asistencia psicológica, nutricional y financiera para todo el grupo familiar. Otra práctica que se incorporó fue la de dejar libre de reuniones la franja horaria de almuerzo para que el personal pueda organizar los almuerzos en sus casas.

Al menos 5 empresas del sector servicios, ya venían implementando el teletrabajo con anterioridad a la pandemia, por lo que la COVID-19 funcionó como un acelerador cultural en la transformación digital. El teletrabajo pasó a ser la norma y planean mantenerlo hacia el futuro.



## 5. PRINCIPALES OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS PARA AVANZAR EN EL DERECHO AL CUIDADO EN LAS PYMES

Un estudio anterior presentó una sistematización de los desafíos más recurrentes que enfrentan las empresas a la hora de adoptar políticas y prácticas de cuidado (UNICEF/ELA, 2017). Tener en cuenta tales dificultades puede ayudar a diseñar herramientas y optimizar las posibles acciones y estrategias necesarias para avanzar en el derecho al cuidado en estas organizaciones.

La clasificación propuesta por UNICEF/ELA en dicho informe incluye desafíos jurídicos, económicos, culturales y operativos que se encuentran presentes también en las experiencias de las pymes.

## **a. Desafíos jurídicos**

En algunos casos, las políticas promovidas desde los empleos para acordar beneficios para sus empleadas y empleados (tales como por ejemplo el apoyo económico para acceder a espacios de cuidado infantil) podrían generar contingencias laborales u otros riesgos desde el punto de vista jurídico. Es importante que las normas se actualicen progresivamente permitiendo la incorporación de aquellas políticas definidas por las empresas para responder a las necesidades de articular responsabilidades laborales y familiares.

En este sentido, la mayoría de las pymes entrevistadas dan cuenta de un “desfasaje” entre la legislación laboral y las posibilidades de las empresas de promover espacios de trabajo que acompañen las transformaciones de la sociedad en general y las necesidades de cuidado en particular.

Dos de las pymes entrevistadas de ramas industriales afirmaron que hay un vacío legal para implementar ciertas prácticas de flexibilidad. Señalaron, por ejemplo, que la práctica de “banco horas” no está contemplada en la legislación y por tanto deben pagarse como horas extras, lo que representa un costo económico adicional para las empresas.

Al mismo tiempo, la complejidad del cuidado y la corresponsabilidad excede a las pymes, quienes se guían por los convenios colectivos de trabajo que aún resultan insuficientes a la hora de promover el cuidado y la corresponsabilidad en el ámbito del trabajo.

## **b. Desafíos económicos**

Los costos relacionados con la implementación de prácticas de cuidado fueron los más destacados por las pymes. Se argumenta que las prácticas de cuidado generan resistencia porque están asociadas a la pérdida de productividad en organizaciones donde está en juego la rentabilidad y “hay una economía de subsistencia”. Entre los costos asociados se mencionaron las cargas sociales, los sueldos adicionales y la falta de presupuesto para capacitar a las pymes en la temática de cuidado.

### c. Desafíos culturales

Se vinculan con los prejuicios y estereotipos de género sobre los roles socialmente asignados a varones y a mujeres en las familias y en los ámbitos laborales, por ejemplo, los llamados “sesgos inconscientes”<sup>14</sup>.

Un empresario del sector metalúrgico, reconoció la fuerte cultura tradicional y “machista” del rubro. En muchas de las entrevistas se mencionó frecuentemente la asociación de empleadas madres como cuidadoras principales y la falta de corresponsabilidad de los trabajadores varones. Aún en las empresas que promueven el rol de cuidadores varones, surgió la reflexión de que los jefes varones no usan los beneficios.

El uso responsable de los beneficios también aparece como una preocupación en las pymes para ampliar las prácticas de cuidado. En varias entrevistas se señaló la importancia de la sensibilización para que los procesos de cambio y la cultura del cuidado sean mejor recibidos.

Se mencionó como imprescindible el cambio de mentalidad tanto en pymes como en organizaciones gremiales, en relación a la cultura del presentismo para poder habilitar mayor flexibilidad y teletrabajo. Respecto a los trabajadores de plantas, se destacó la importancia de trabajar en derribar estereotipos y promover la corresponsabilidad de los varones.

### d. Desafíos operativos

Tienen que ver con las dificultades para expandir la aplicación de las políticas a la totalidad del personal, ya sea a causa del rubro de la empresa, el tipo de puesto, y especialmente en las pymes, por restricciones presupuestarias, tecnológicas o de infraestructura.

En este sentido, las empresas participantes del relevamiento hacen énfasis en la falta de disponibilidad de tiempo de capacitación de los reemplazos. Se mencionó que el conocimiento y formación que requieren ciertos puestos es difícil de reemplazar y en algunos casos implica interrumpir la cadena de producción. Ante la ausencia de un/a trabajador/a, “la pyme no tiene espalda” para reemplazar inmediatamente a un/a trabajador/a.

A propósito de la formación y los cuadros de reemplazo, una de las voces entrevistadas de una empresa metalúrgica resaltó:

---

<sup>14</sup> Los sesgos inconscientes, también conocidos como sesgos implícitos, son una suposición, creencia o actitud adquirida que existe en el subconsciente. Se utilizan como atajos mentales para procesar información más rápido. Los sesgos operan sobre la igualdad de género. El informe publicado por el PNUD (2020), titulado TACKLING SOCIAL NORMS: A game changer for gender inequalities, resalta que un desafío clave a la hora de asegurar una sociedad con equidad de género son las normas sociales de género y los estereotipos conformados por creencias, sesgos y prejuicios, que refuerzan identidades de género y determinan relaciones de poder que constriñen el comportamiento de mujeres y varones. Disponible en: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hd\\_perspectives\\_gsni.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hd_perspectives_gsni.pdf)




**“A la pyme no le sirve la licencia (...) le cuesta mucho conseguir formar a alguien en un puesto y si esa persona se va por 6 meses, por más que el Estado reintegre parte del dinero del sueldo, la empresa tiene que reemplazar ese lugar sí o sí con otra persona. Para formar a otra persona hay que dedicarle tiempo (...) la tendencia en la pyme va a ser tomar hombres porque el hombre simplifica mucho el costo pyme, el costo en todo sentido”.**

Asimismo, se mencionó la falta del desarrollo de infraestructura en áreas operativas, como vestuarios para mujeres, áreas de alimentación o espacios de educación y cuidado.

En cuanto a la formalización de prácticas y políticas, muchas pymes, especialmente las de actividades industriales, mencionaron la imposibilidad operativa de expandir las políticas a la totalidad del personal.

De las entrevistas realizadas puede inferirse que la disponibilidad de recursos humanos es una limitante en general para que las pymes puedan innovar e incluir nuevas miradas. En este sentido, una persona resaltó que el “tiempo del dueño de la pyme se va en la diaria, corriendo atrás de los bancos, los impuestos y las ventas”.



## **6.BENEFICIOS DE INCORPORAR PRÁCTICAS DE CUIDADO Y CORRESPONSABILIDAD EN LAS PYMES**

Las **empresas**, a través de su compromiso y acción en favor de la igualdad de género y de impulsar la agenda del cuidado, **tienen el potencial de convertirse en agentes de cambio no solo en su propia organización sino también en su ecosistema social y de negocios.**

Las pymes entrevistadas para este informe que han avanzado en la implementación de políticas y prácticas de cuidado señalan los siguientes beneficios:

### a. Aumenta la productividad

Una pyme que promueve diversas prácticas de flexibilidad, señaló que, al disminuir las tensiones en la conciliación de la vida familiar y laboral, las personas trabajan “más contentas” y ese bienestar impacta positivamente en el rendimiento del personal. Las políticas de conciliación y de flexibilidad generan una mejora sustancial en la vida de las personas.

En sucesivos trabajos se mencionó **el falso dilema entre políticas de cuidado y la baja en la productividad.** Uno de los mitos que señala que las políticas de cuidado tienen un elevado costo y que atentan contra la productividad se está contrarrestando con evidencia empírica proveniente de diversas investigaciones. Datos de un estudio del Banco Mundial señalan que a las empresas les cuesta más reclutar y entrenar personal de reemplazo que otorgarles mejor apoyo a las trabajadoras y trabajadores que son madres/padres. Una de las conclusiones del estudio es que apoyar políticas que ayuden a las y los trabajadores padres pueden contribuir a la preservación de habilidades, contar con menor nivel de ausentismo y sustitución, y mayores tasas de retención y productividad (UNICEF/ELA, 2017).

### b. Reduce el ausentismo y la deserción laboral

“Después de la licencia no hay renuncia”, señaló una de las voces entrevistadas para este informe al referirse a que las licencias de cuidado pagas para cubrir necesidades de cuidado de familiares aumentan el compromiso con la pyme y disminuyen la rotación del personal. Al menos en 10 entrevistas se mencionó que la flexibilidad horaria es un recurso importante para **retener el talento**, especialmente de las empleadas madres, y evitar la rotación laboral.

Las políticas de cuidado, conciliación y beneficios en las empresas se han convertido en un eje estratégico de retención, fidelización y desarrollo de talento del capital humano.

### c. Mejora el clima organizacional y el compromiso con la compañía

Las personas que usan responsablemente estas prácticas se identifican con la organización que “acompaña” y están agradecidas con la empresa. Este mayor sentido de pertenencia a la empresa por parte del personal a su vez retroalimenta los valores de empatía y cercanía tan presente en la cultura de las pymes.



# **7. HACIA UNA CULTURA DEL CUIDADO EN LAS PYMES: RECOMENDACIONES**

Si bien no hay un único camino ni una única fórmula para lograr transformaciones en las empresas que se encaminen a generar culturas organizacionales más abiertas a promover políticas de cuidado y para la igualdad de género, algunas recomendaciones pueden orientar el camino, enriqueciendo y profundizando líneas de trabajo en curso o incorporando nuevos modos de contribuir a las prácticas de cuidado.

Las siguientes recomendaciones pueden contribuir a desarrollar la cultura de cuidado en el ámbito de las pymes:

## **a. Avanzar en la igualdad de género como una decisión estratégica**

Diversas investigaciones han probado que la incorporación de mujeres en las empresas en general, y en las posiciones de liderazgo en particular, reporta beneficios económicos para el sector privado. En este sentido, por ejemplo, un informe del Credit Suisse Research Institute «encontró una correlación positiva entre las ganancias empresarias y las empresas con al menos una directora mujer, por una tasa compuesta anual de 3.7% comparadas con aquellas empresas sin mujeres en sus comisiones directivas» (UNICEF/ELA, 2020 A, p. 67).

Desde todas las prácticas y políticas ya existentes se puede aplicar una visión transversal de género que tenga en cuenta cómo afecta la realidad laboral a varones y mujeres. Planificar y, en lo posible, contar con una hoja de ruta<sup>15</sup> permite a las empresas realizar acciones sistemáticas y sostenidas en el tiempo y a su vez, monitorear el impacto de las mismas.

Transformar la cultura organizacional de manera de impulsar prácticas que impacten de manera positiva en hombres y mujeres por igual requiere de acciones proactivas. Algunos aprendizajes de las empresas consultadas para este informe incluyen la importancia de utilizar una comunicación con perspectiva de género para atraer mujeres en puestos históricamente masculinizados.

---

<sup>15</sup> UNICEF/ELA (2020): El derecho al cuidado: conciliación familiar y laboral en las empresas reúne información, fundamentos y un amplio abanico de experiencias que pueden ser un valioso insumo para aquellas empresas y organizaciones que deseen avanzar en la implementación de políticas de cuidado. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/10021/file/El%20Derecho%20al%20Cuidado:%20conciliaci%C3%B3n%20familiar%20y%20laboral%20en%20las%20empresas.pdf>

## **b. Formalizar las políticas**

Ser flexible a las necesidades del personal y la evaluación del caso a caso puede ser sumamente positivo. Sin embargo, es importante formalizar las políticas para implementarlas de la manera más sistemática y generalizada posible, evitando, que su acceso dependa de las posibilidades de llegada a quienes toman decisiones, o la buena voluntad y/o es subjetividades de las personas. Asimismo, es necesario monitorear el uso de prácticas de cuidado por sexo para visualizar el impacto de las acciones en términos de género.

## **c. Promover un cambio cultural en materia de cuidado y corresponsabilidad**

El diseño de políticas y prácticas de cuidado debe incluir las perspectivas de distintos públicos internos de la empresa. Este proceso requiere de un diálogo sostenido y un proceso de consulta que atienda y recoja las necesidades de las y los trabajadores. Asimismo, es imperioso trabajar sobre los sesgos inconscientes en varones y mujeres, en todos los niveles de la organización y brindar herramientas y capacitación específica en materia de cuidado y corresponsabilidad.

## **d. Impulsar el rol de cuidadores de los varones**

El mayor involucramiento de los padres en el cuidado de sus hijos e hijas, puede tener efectos positivos en la distribución más equitativa de tareas dentro del hogar, en la igualdad de género en el trabajo y en la percepción de roles de género y estereotipos socialmente arraigados que asocian únicamente a las mujeres como cuidadoras.

Las pymes como empleadoras tienen un enorme impacto en la vida laboral y familiar de millones de personas en Argentina<sup>16</sup>. En este sentido, pueden desempeñar un rol fundamental en la construcción de igualdad, trabajando desde sus ámbitos de influencia. Las empresas que iniciaron prácticas en materia de cuidado y corresponsabilidad han generado resultados satisfactorios.

Asimismo, desde el estudio se desprende que es imperioso romper con los conceptos antiguos que estereotipan los roles de género y lograr que las pymes sean un medio de transformación clave, facilitando el cuidado y la corresponsabilidad en la vida de las personas.

---

<sup>16</sup> En su página web, el Ministerio de Producción de la Nación afirma que hay 605.626 empresas privadas registradas en Argentina. El 83% de las empresas pertenecen a la categoría micro, el 16,8% son Pymes y el 0,2% son empresas grandes. Disponible en: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>



## 8. CONCLUSIONES

Este informe recoge los principales hallazgos de 25 entrevistas semiestructuradas realizadas a pymes y organizaciones empresariales en relación a las políticas y prácticas de cuidado y corresponsabilidad.

Los cuidados han tomado, por primera vez, un rol protagónico en el debate y diseño de la protección social, así como en la perspectiva de recuperación económica y productiva a la salida de la crisis producida por la COVID-19. Con la pandemia quedó en evidencia que nadie sobrevive sin recibir cuidados y muchas organizaciones supieron identificar estas problemáticas y dar respuesta.

Luego de haber analizado los principales obstáculos y desafíos en el ámbito de las empresas pymes, se presentan a continuación aspectos que deberían considerarse para el avance de la agenda del cuidado en el sector.

## **El rol del Estado y de los sindicatos para la viabilidad de la agenda del cuidado en las pymes**

Es imperiosa la modificación y regulación de las políticas de cuidado, desarrollando un conjunto de medidas que puedan ser aplicables en el ámbito de las pymes. En este sentido, se requiere de un trabajo en conjunto con todos los actores del “diamante del cuidado”. Los sindicatos y las organizaciones gremiales tienen un rol fundamental para incluir las políticas de corresponsabilidad en los cuidados entre sus prioridades, así como en los convenios que rigen las distintas ramas de actividad. Asimismo, se plantea el desafío revertir la sub-representación de las mujeres en las cúpulas sindicales ya que la participación de las mujeres en ese ámbito puede contribuir a movilizar la agenda de cuidados<sup>17</sup>: “Dada la posición que toman las mujeres en la estructura sindical, las iniciativas en materia de igualdad de género y de políticas de conciliación y cuidado ocupan lugares marginales en las agendas de discusión paritaria” (UNICEF/ELA, 2020 B, p. 81).

---

<sup>17</sup> El estudio Sexo y Poder de ELA (2020) muestra que mientras que la Política, la Educación y la Ciencia son áreas donde la representación de las mujeres ha crecido sustancialmente entre 2010 y 2020 (142%, 71% y 62% respectivamente), en Sindicatos ese cambio fue mínimo, tan sólo del 11%. Si bien la presencia de mujeres en el sector sindical está aumentando, aún no se evidencia en los puestos de la más alta jerarquía en los que la participación sigue siendo muy baja (3,2%), en abierto incumplimiento de la Ley 25.674 que establece un cupo de 30% de participación de mujeres. Disponible en <http://www.ela.org.ar/a2/objetos/adjunto.cfm?aplicacion=APP187&cnl=14&opc=49&codcontenido=4327&codcampo=20>



## **La necesidad de generar un marco normativo que permita a las pymes cierta flexibilidad para la implementación de políticas de cuidado**

Dentro del universo de políticas de cuidado disponible, es necesario diseñar un conjunto de políticas y prácticas que se ajusten tanto a las necesidades de las pymes como a su público interno. Recursos como licencias especiales de corta duración y prácticas como el intercambio de turnos de trabajo pueden ser de utilidad en los tipos de puestos donde se requiere de presencialidad.

## **La importancia de generar datos y prácticas de sensibilización hacia el sector PyME**

Para evidenciar el impacto de las políticas de cuidado en las tasas de retención y de productividad.

## **El papel de los aceleradores de la transformación cultural**

El acompañamiento, asesoramiento y capacitación por parte de organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil es un aspecto importante para potenciar la agenda del cuidado en las empresas. En el relevamiento se identificó que varias pymes que en algunos casos desconocen la agenda de cuidados o bien tienen resistencias a avanzar con ella, se muestran dispuestos y abiertos a recibir acompañamiento y capacitación por parte de actores especializados dado que tienen interés en seguir trabajando la temática a futuro con lineamientos concretos y adecuados a sus realidades.

Esperamos que las pymes encuentren en esta publicación elementos que les permitan fortalecer los argumentos y ampliar las políticas dirigidas a emprender una estrategia para incorporar de manera sostenida políticas que contribuyan a una mejor organización social del cuidado en el ámbito de las pymes. Para eso, cada institución deberá encontrar el balance que les permita avanzar en un progreso sostenido acorde a sus posibilidades, trazando sus propios recorridos hacia organizaciones familiarmente responsables y comprometidas con el valor de la igualdad. Desde UNICEF y ELA, mantenemos nuestro compromiso de poder acompañar en ese camino.



## **9. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

- Allen, B. (2017). Lack of Childcare Leaves Money on the Table. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/break-the-future/2017/11/30/lack-of-childcare-leaves-money-on-the-table/#33f1293e79>
- Díaz Langou, G. et al. (2019). El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos. Buenos Aires, Argentina: Fundación CIPPEC. Disponible en: [https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/11/el\\_genero\\_del\\_trabajo.pdf](https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/11/el_genero_del_trabajo.pdf)
- Encuesta MECAME "Mujeres en tiempo de COVID-19": el 81% vio afectada su rutina y el 70 % le dedica menos horas a su empresa (12 de junio de 2020). *CAME*. Recuperado de: <https://www.redcame.org.ar/novedades/9691/encuesta-mecame-mujeres-en-tiempo-de-covid-19-el-81-vio-afectada-su-rutina-y-el-70--le-dedica-menos-horas-a-su-empresa>
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2020). Los desafíos del cuidado en el regreso gradual a los espacios laborales. Disponible en: <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?muestra&aplicacion=APP187&cnl=87&opc=53&codcontenido=4221&plcontempl=43>
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2020) Sexo y poder ¿Quién manda en la Argentina?, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Fondo Monetario Internacional (FMI) (2019). Finanzas & Desarrollo, 56(1). <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2019/03/pdf/fd0319s.pdf>
- Great Place to Work. (2018). Equilibrio entre vida personal y laboral en las organizaciones. <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/informes/investigacion-equilibrio>
- Hein, C. y Cassirer, N. (2010). Workplace Solutions for Childcare. International Labour Office. [http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/5714ILO\\_2010.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/5714ILO_2010.pdf)
- International Finance Corporation [IFC]. (2017). Tackling Childcare. The business case for employer-supported childcare. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/priorities/employment/tackling\\_childcare\\_the\\_business\\_case\\_for\\_employer\\_supported\\_childcare](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/employment/tackling_childcare_the_business_case_for_employer_supported_childcare)
- INDEC (2013). Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo. Disponible en: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr\\_07\\_14.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr_07_14.pdf)
- INDEC (2020). Estudio sobre el impacto de la COVID-19 en los hogares de GBA. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-27-159>
- ONU MUJERES (2019). Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina. Programa "Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio". Disponible en: [https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2020/04/argentina\\_reporte%20practicas%20weps%20final.pdf?la=es&vs=1916](https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2020/04/argentina_reporte%20practicas%20weps%20final.pdf?la=es&vs=1916)
- ONU MUJERES, CEPAL (2020). Cuidados en América Latina y el Caribe en tiempos de COVID-19: hacia sistemas integrales para fortalecer la respuesta y la recuperación. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45916-cuidados-america-latina-caribe-tiempos-covid-19-sistemas-integrales-fortalecer>
- PNUD (2014). Estudio Regional: Igualdad de género en PYMES y Cooperativas. Disponible en: [https://americalatinagenera.org/newsite/images/doc\\_pymes.pdf](https://americalatinagenera.org/newsite/images/doc_pymes.pdf)
- Red de Empresas por la Diversidad (2017). Guía de género para empresas. Hacia la paridad. Disponible en: [https://www.utdt.edu/listado\\_contenidos.php?id\\_item\\_menu=21543#modal-download-red](https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21543#modal-download-red)
- Pautassi, L., Rodríguez Enriquez, C. (2014). La organización social del cuidado de niños y niñas. Elementos para la construcción de una agenda de cuidados en Argentina. Buenos Aires, Argentina: ADC-CIEPP-ELA.
- UNICEF/ELA (2017). El derecho al cuidado en las políticas de las empresas. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/2246/file/El%20derecho%20al%20cuidado%20en%20las%20pol%C3%ADticas%20de%20empresas.pdf>

UNICEF (2019). Sector privado y los derechos de niños, niñas y adolescentes en la Argentina. Estudio cuantitativo sobre prácticas y políticas de las empresas en el país. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/6501/file/Linea%20de%20base%20-%20Sector%20Privado%20y%20derechos%20.pdf>

UNICEF/ELA (2020 A). CUADERNOS PARA LA ACCIÓN. El derecho al cuidado: conciliación familiar y laboral en empresas. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/10021/file/El%20Derecho%20al%20Cuidado:%20conciliaci%C3%B3n%20familiar%20y%20laboral%20en%20las%20empresas.pdf>

UNICEF/ELA (2020 B). Fortaleciendo la agenda sindical en materia de políticas de cuidado. Guía de Formación. Disponible en: <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?muestra&aplicacion=APP187&cnl=87&opc=53&codcontenido=4226&plcointempl=43>

MECON/UNICEF (2021). “Desafíos de las políticas públicas frente a la crisis de los cuidados. El impacto de la pandemia en los hogares a cargo de niños, niñas y adolescentes a cargo de mujeres”. Disponible en: <https://www.unicef.org/argentina/media/10751/file/Desaf%C3%ADos%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20frente%20a%20la%20crisis%20de%20los%20cuidados.pdf>



# 10. ANEXO



## Guía de entrevistas para pymes

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Empresa	
Rubro	
Cargo	
Área Cantidad de empleados/as que integra la empresa	

### a. Enfoque de género en el ámbito laboral:

#### 1. Dotación de la empresa:

DOTACIÓN	MUJERES	VARONES	TOTAL DOTACIÓN
Presidente/a (Gerente/a General)			0
Gerentes/a			0
Jefes/a			
Encargados/as de administración			0
Encargados/as comerciales			0
Cantidad total de personal			0
<b>Total dotación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 2. En caso de que haya menor participación de mujeres en la empresa, ¿Cuáles cree que son los principales motivos?

- A. La actividad/cultura de la empresa (el rubro es considerado mayoritariamente masculino).
- B. Uso del tiempo de las mujeres (mayores demandas familiares, asuntos derivados de la maternidad).
- C. Otros (Describir cuáles. Por ejemplo: estereotipos y roles de género asociados a las mujeres líderes; falta de interés de las mujeres para ocupar cargos de decisión; no hay mujeres en la empresa para competir por esos lugares de decisión, etc.).
- D. No hay menor participación de mujeres en la alta dirección.
- E. NS/NC.

## 3. ¿La empresa cuenta con un compromiso con la igualdad de género?

- A. Sí, a través de un plan específico de diversidad y género.
- B. Sí, a través de prácticas informales.
- C. No.

## 4. En el caso de que realicen acciones de género ¿Miden el impacto y el progreso de las mismas?

- A. Sí
- B. No
- C. La compañía no implementa ninguna acción.

## 5. En el caso de que midan las acciones de género que implementan, por favor mencione qué tipo de acciones realiza:

- A. Encuestas internas de clima organizacional
- B. Uso de las licencias desagregadas por sexo
- C. Tasas de rotación y niveles de ausentismo desagregados por sexo
- D. Conversaciones informales con las personas
- E. Otros (¿Cuales?).

## B. Balance entre trabajo y vida personal:

### 1. ¿Cuenta con las siguientes prácticas de integración vida personal-vida profesional?

PRÁCTICAS	¿CUENTA CON ESTAS PRÁCTICAS?	¿A QUIENES SE APLICAN?	¿LAS PRÁCTICAS ESTÁN FORMALIZADAS EN POLÍTICAS Y/O SE OTORGAN A DEMANDA DEL PERSONAL?	¿ALCANZAN A PERSONAL BAJO CONVENIO?	OBSERVACIONES
Horario laboral flexible					
Teletrabajo					
Jornada reducida a cambio de reducción salarial					
Día libre de cumpleaños					
Día libre de cumpleaños de hijo/a					
Calendario de vacaciones flexible					
Reuniones responsables (no pueden empezar ni terminar fuera del horario laboral acordado)					
Horas para adaptaciones y actos escolares					
Días para controles médicos propios					
Otras (¿Cuáles?)					



**2. En el caso de no existir procesos y/o políticas formales  
¿Cómo se gestionan las siguientes demandas de cuidado? Elegir la  
opción más frecuente:**

	SE TOMAN COMO DÍAS DE VACACIONES	SE RECUPERAN LAS HORAS	SE DESCUENTAN LAS HORAS DEL SALARIO	NO SE DESCUENTAN/ NI SE RECUPERAN
Reuniones escolares				
Adaptación escolar				
Controles prenatales				
Asistencia/ enfermedad de familiares mayores o personas con discapacidad				
Controles pediátricos				
Otros (¿Cuales?)				

3. ¿Qué prácticas se incorporaron a partir del COVID-19 que no tenían antes? ¿Piensan mantenerlas en el futuro y, las que sí, por qué?

c. Apoyo a empleados/as en su papel de cuidadores/as.

1. ¿La empresa promueve y apoya las siguientes licencias?:

RÉGIMEN DE LICENCIAS	¿CUENTA CON ESA LICENCIA?	CANTIDAD DE DÍAS	OBSERVACIONES (INDICAR TIPO DE CONVENIO POR EL CUAL SE RIGEN)
Excedencia de licencia por maternidad sin goce de sueldo			
Extensión de licencia por maternidad remunerada que supere la normativa/ convenio de trabajo vigente			
Extensión de licencia remunerada por paternidad que supere la normativa/ convenio de trabajo vigente			
Licencias familiares diversas que contemplen distintas conformaciones familiares (que incluyan las figuras de personas gestantes y no gestantes, cuidador primario y secundario, homoparentalidad y personas trans)			
Licencias y días para trámites por adopción			<i>Indicar si las licencias se aplican a mujeres/ varones y cuantos días a cada uno)</i>

RÉGIMEN DE LICENCIAS	¿CUENTA CON ESA LICENCIA?	CANTIDAD DE DÍAS	OBSERVACIONES (INDICAR TIPO DE CONVENIO POR EL CUAL SE RIGEN)
Extensión de licencias por alimentación (hora adicional de descanso por alimentación y/o extensión del beneficio a más de un año de vida del niño/a)			<i>Indicar si la licencia se aplica a personas no gestantes.</i>
Por tratamiento de fertilidad asistida			<i>Indicar si aplica solamente a la persona gestante y/o se extiende a otras personas.</i>
Licencias por cuidados de familiares mayores o personas con discapacidad			
Otras (¿Cuáles?)			

2. Finalizada la licencia por maternidad, ¿la compañía otorga la posibilidad de jornada reducida al momento de la reincorporación?

- A. Sí
- B. No
- C. NS/NC

3. ¿El beneficio es extensivo en los casos de adopción?

- A. Sí
- B. No
- C. NS/NC.

4. ¿Se aplica en esos casos una reducción proporcional del salario?

- A. Sí
- B. No
- C. NS/NC

5. ¿Cuentan con un lactario/sala de alimentación en el lugar de trabajo?

- A. Sí
- B. No
- C. NS/NC

6. ¿La empresa realiza entrevistas de egreso y/o registra los motivos de renuncia del personal? En caso de respuesta afirmativa, ¿Pudieron identificar el /los motivo/s de esta deserción?

7. ¿Tienen conocimiento de casos de deserción laboral post maternidad/paternidad y/o por cuidado de familiares? ¿En qué porcentaje?

### Guarderías/jardines maternos y de infantes:

8. La empresa ¿Otorga beneficios por guardería/jardines maternos y de infantes?

- A. Sí
- B. No
- C. NS/NC

9. ¿Quiénes son los/as beneficiarios de esta política?

	MUJERES	VARONES
El personal bajo convenio		
El personal fuera de convenio		

**10. ¿Cómo administra la empresa el beneficio de guardería/jardín maternal o de infantes?**

- A. Otorga un subsidio o reembolso
- B. Convenios y/o descuentos con guarderías/jardines maternas y/o de infantes de la zona
- C. NC/NC

**11. ¿La empresa otorga compensaciones y/o reintegros por colonia de vacaciones y/o de verano?**

- A. Sí
- B. No
- C. NS/NC

#### **d. Aprendizajes, desafíos y obstáculos de las prácticas de cuidado en las PYMES.**

1. ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentran para promover prácticas de cuidado?
2. ¿Cuáles son los beneficios que identifica después de haber implementado políticas de cuidado?
3. ¿Cuáles son las principales resistencias que encontraron al momento de implementar las políticas de cuidado?
4. ¿Qué políticas desearían o tienen pensado implementar a futuro?
5. ¿Pudieron cuantificar los costos de la aplicación de las políticas?
6. ¿Quiénes han sido los/as aliados/as en este proceso de aplicación de políticas?
7. ¿La empresa consulta a los empleados/as si las prácticas y licencias de cuidado se ajustan a sus necesidades? ¿De qué manera?
8. ¿Cuál fue el mayor desafío y/o aprendizaje de las prácticas de cuidado en el contexto de COVID-19?

